

Peter de Roode

‘Werknemers leveren te veel strijd onderling’

Leidinggeven kun je zelf! heet het nieuwe boek van Peter de Roode. Het is een theoretische uitwerking van het eerder verschenen *Werkvormen voor managers*, al wordt in zijn laatste werk de praktijk zeker niet vergeten. De Roode aan het woord over de noodzaak tot mondigheid.

TEKST ERIK DE VRIES // ILLUSTRATIE WALDEMAR POST

Direct aan het begin van uw boek schrijft u dat de aanwezige kennis binnen organisaties onvoldoende benut wordt. Hoe bent u tot dit inzicht gekomen?

Ik geef op twee business scholen mba-cursussen waarbij ik uitga van action learning. Ik laat mijn studenten altijd het vraagstuk waar ze mee worstelen op een kaartje schrijven. Vervolgens moeten ze bepalen of hun probleem thuishoort in de bovenstroom van een organisatie, het ‘harde’ gebied van probleem-analyse, het implementeren van plannen en het naleven van besluiten, of in de onderstroom waar het gaat om zaken als inspireren, motiveren en betekenis geven. Tachtig procent van de probleemstellingen wordt in verband gebracht met de onderstroom. Vaak stel ik ook de vraag: wie van jullie denkt dat jouw probleemstelling kan worden opgelost, puur door het aanwenden van meer kennis? Dan gaat er geen hand omhoog. Een gebrek aan kennis is dus niet het probleem,

het krachtenspel tussen mensen, de onderlinge samenwerking is veel belangrijker. Ik hoor nogal eens de opmerking dat werknemers het gevoel hebben meer strijd te leveren met hun collega’s dan met de concurrent.

U rept over managers die zich nodeloos belangrijk willen maken. U heeft het zelfs over ‘zieke teams’ die ten prooi zijn gevallen aan machtsspelletjes.

Laten we reëel zijn en erkennen dat dit nu eenmaal voorkomt. In mijn boek heb ik niet alleen maar oog voor de zonnige kant, ook de duistere zijde van organisaties komt aan bod. Er bestaan nu eenmaal zwakke leiders, leiders die uitglijden. Ik erger me ook aan literatuur waar alleen maar de loftrumpet wordt gestoken over een methode of model. De manager interesseert dat niet, die wil gewoon weten hoe het zit. De onderstroom, en die is niet altijd even vriendelijk, bestaat nu eenmaal, die werkelijkheid is niet uit te vlakken.

U stelt dat de kracht van een groep geheel afhankelijk is van de vrijheid die de leden hebben om onafhankelijk hun mening te geven.

Ja, dat is in feite de essentie van het boek. De kracht van de groep is de kracht van het individu. Het volgende doet zich nogal eens voor: je luistert met je collega’s naar een uiteenzetting van je baas. Natuurlijk heb je er wel een mening over, misschien zie je bij je collega’s wel hetzelfde, maar toch hou je je mening voor je. Dan weet je dat het team zich al op een hellend vlak bevindt. Waarom? Zodra de leden direct of indirect druk op elkaar gaan uitoefenen, is er geen sprake meer van een team.

Ik ben benieuwd waarom in bovenstaand voorbeeld niemand tegengas geeft.

De meesten van ons hebben geleerd dat het een deugd is om loyaal te zijn. Loyale mensen zijn betrouwbaar, mensen met een afwijkende mening roepen alleen maar weerstand op. Maar

daarmee ga je geheel voorbij aan het feit dat het heel goed mogelijk is om loyaal te zijn en er toch een afwijkende mening op na te houden.

U geeft dit proces van meegaandheid de op zich hoopgevende term ‘groepsdenken’.

Ja, naar analogie van *group think*, een term geïntroduceerd door Irving Janis. Groepsdenken is het tegenovergestelde van het vormen van een onafhankelijk oordeel. Het bekendste voorbeeld van groepsdenken is misschien wel de besluitvorming rond de Varkensbaai-invasie waarbij niemand president Kennedy durfde tegen te spreken en waarbij talloze experts bewust buitenspel werden gezet. Ze kregen te horen dat ze maar beter geen carrièrebeperkende opmerkingen konden maken. Die groepsdruk is heden ten dage niet anders, die is niet verdwenen. Het is ook een heel menselijk trekje, natuurlijk. Mensen willen altijd ergens bijhoren, staan niet graag alleen. De



meesten willen ook geen gedonder. Maar dat kan zijn prijskaartje hebben. Op het moment dat een manager hier geen oog voor heeft, komt de synergie in gevaar. Het mantra is vaak: we moeten meer doen met minder mensen. Organisaties beloven dit waar te maken met synergie, via fusies en overnames, maar zestig tot tachtig procent daarvan mislukt, als gevolg van groepsdruk, de angst om je mening te geven.

De oplossing wat u betreft is collectief leren. Wat bedoelt u daarmee?

Organisaties zijn sterk individueel ingericht. Hooguit is er sprake van enig één-op-één contact, in de vorm van pop-gesprekken en dergelijke. Tijdens vergaderingen zijn er maar een aantal die het woord nemen. De manager zit kortom vast in een cultuur waarin hij de persoon is die alles altijd maar moet oplossen, overal de brandjes moet blussen. Gemiddeld krijgt de manager steeds meer personeel onder zijn hoede. Hij lost de toeloop aan werk op door gewoon meer uren te draaien, meer meters te maken. Hij straalt dus uit dat alles goedkomt, als je maar hard genoeg werkt. Ik noem dit daarom de heroïsche leider. Met de kwaliteit van werken is hij niet bezig. Het komt niet in ze op om tegen iedereen te zeggen: laten we elke drie weken bij elkaar komen om te zien wat er speelt, en wat we eraan kunnen doen.

En dan zijn we weer waar we begonnen, bij de onderstroom.

Klopt. Iedere manager heeft te maken met planning, controle,

evaluatie. Maar dit soort dingen brengt je niet veel verder als je niet ook zicht hebt op de onderstroom. Je moet elkaar weten te inspireren, motiveren. De boodschap is dus: als je alleen maar blijft hameren op de inhoud ga je het niet redden. De manager die één-op-één gesprekken voert met zijn personeel krijgt natuurlijk over de anderen genoeg te horen: Pietje past niet in het team, Jantje doet zus, met iedereen is er wel wat. Daar zit je dan, jij moet er iets mee. Dan zit je al gauw op de stoel van de heroïsche leider. Durf het eens anders aan te pakken, en dit soort gesprekken in groepsverband te voeren. Het is onmogelijk samen te werken als je elkaar geen lastige vragen durft te stellen. ¶



LEIDINGGEVEN KUN JE ZELF!

Peter de Roode

Gebonden, 207 blz., 1e druk,
2012, Van Duuren Management
9789089651389

€ 24,95

